

室內棒壘球訓練場營運模式之初探 A Preliminary Study on the Operation Mode of the Indoor Baseball and Softball Training Facility

李致緯 *Chih-Wei Lee*

國立臺灣大學 運動設施與健康管理碩士學位學程 研究生

林怡秀 *Yi-Hsiu Lin*

國立臺灣大學 運動設施與健康管理碩士學位學程 副教授

摘要

本研究目的在於探討室內棒壘球訓練場之營運模式並加以分析，針對此類型場館營運相關面向深入了解。本研究以臺北大學室內棒壘球訓練場營運人員為主要研究對象。採用個案分析方法探討特定場館之營運模式並運用 Hamel 經營模式作為理論架構，以深度訪談的方式提出以下結論：個案的策略性資源，即優良的環境、專業設備器材以及有職棒經歷之教練師資，使個案具有策略性資源優勢。此外個案的核心策略，即透過固定會議討論不斷優化的核心流程，讓顧客能夠獲得最有效的訓練以及品質良好的服務體驗，進而使整體營運具有優勢，使個案之核心策略效果顯著。透過檢視整體經營架構，個案之訓練課程具有獨特性，經驗豐富的師資搭配專業場地及訓練器材，提供顧客在其他同類型室內棒壘球訓練場無法體驗的訓練課程。未來建議能提升顧客會員資料運用能力以及增加與合作夥伴之合作經驗，可以使各項目之間搭配更良好，提高整體營運所創造之價值。

關鍵詞：棒球、Hamel 經營模式、室內棒壘球訓練場、核心策略分析

本文引用：李致緯、林怡秀 (2021)。室內棒壘球訓練場營運模式之初探。休閒運動健康評論，11(1)，38-54。

通訊作者：李致緯

聯絡地址：台北市大安區羅斯福路四段 1 號

聯絡電話：0983198658

E-mail：maroon0818@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to explore and analyze the business model of the indoor baseball and softball training facility. This research focuses on the operators of the indoor baseball and softball training facility of National Taipei University as the main research object. The study adopted Hamel's business model as the theoretical framework and puts forward the following conclusions through the in-depth

interviews: The strategy resources of the case are its excellent environment, professional equipment and coaches with professional league experience which make the case has advanced at strategic resources. Besides, the core strategy of the case is the continues optimization of the management process through regular meetings, so that customers can receive the most effective training and high-quality service experience, giving the core strategy advantage. Analyzing the business model, the training course has uniqueness, the experienced coaches are matched with professional venue and training equipment to provide training courses that customers cannot experience in other indoor baseball and softball training facility. If the case can improve the application of member information and increase the experience of cooperation with partners, it can have a better match between the four elements and increase the value created by the business model.

Key words: Baseball, Hamel business model, Indoor baseball and softball training facility, Core strategy analysis.

壹、緒論

一、研究背景

運動場館是運動產業發展的重要元素，就營運面向而言，多功能型態、多角化營運、妥善運用營運時間、維持商業運轉、專業經營團隊組合與提升服務競爭力為優化之方向 (黃蕙娟, 2013)。我國室內運動人口的成長，其中主要的原因為國民運動中心的廣泛設立，提供消費者室內運動的選擇，使國人室內運動人口比例從 2014 年的 7.3% 到 2019 年翻倍提升至 13.7% (教育部體育署, 2019)。國民運動中心提供了六項基本的運動項目，也成為消費者參與室內運動主要的選項，此六項分別為，健身房：除了公辦民營之國民運動中心有提供健身房服務之外，市場上還有大型連鎖健身俱樂部以及小型健身工作室提供消費者選擇 (教育部體育署, 2014)。大型連鎖健身俱樂部以大面積華麗運動空間、充足的高級健身器材以及遍佈全國之據點吸引大量消費者加入會員；小型健身工作室以提供客製化、專屬化訓練服務吸引高消費客群；國民運動中心則是透過公辦民營之模式，以便宜優惠之價格提供平民消費客群服務 (王瓊霞、黃彥翔, 2020)；室內游泳池：臺灣室內游泳池營運分為公立、學校、社區以及民營四大種類，場館業者在營運方面常見問題有：人力資源、器材缺少、業務減少、風險移轉、成本過高等，所以公立以及民間企業所建設之游泳池大多都採取委外經營的方式，交由游泳池代管業者經營以及解決問題 (楊琇然, 2013)；羽球館：羽球場地主要為民營羽球館、國民運動中心以及學校體育館，其中國民運動中心以及學校體育館營運方式主要以場地租借為主，民營羽球館除了場地租借之外，還有民間球隊會安排訓練活動以及籌組比賽等事宜 (林志偉、林佑陞、陳人維、李素籍, 2013)；

桌球館：公營桌球場館以提供較優惠價格吸引消費者，民營桌球場館則以較優質的場地、器材以及課程吸引消費者 (陳逸杰，2016)；綜合場地：綜合場地大多以籃球場功能為主，室內籃球場地主要以國民運動中心以及學校室內籃球場為主流，採取場地出租收費的模式 (林秉毅、劉田修、鄭志富，2012)；韻律教室：有氣、舞蹈以及瑜伽課程為韻律教室主要功能，其中有氣以及瑜伽課程在國民運動中心、連鎖健身房以及健身工作室都有提供場地租借以及課程服務 (邱建章，2020)。

而國內最早期的室內棒壘球場館為棒壘球打擊場，因應消費型態的變化，從過去只提供棒壘球打擊練習服務，到現在加入投球測速、投準、棒球比賽直播服務、餐廳等，以多樣化的營運方式來滿足消費者需求 (謝宗霖，2011)。2001 年世界盃棒球賽帶動國內棒球熱潮再次掀起，而民眾也開始回到消失多年的棒壘球打擊場，這波熱潮帶領棒壘球打擊場走進新的時代——「複合式棒壘球打擊練習場」(張清源、黃偉耿，2012)。但是針對一般民眾營業的室內棒壘球訓練場是近年來才開始興起的趨勢，以往僅提供專業球隊練習的室內練習場，自台中業者將美日盛行的室內投打牛棚設備引進臺灣，不僅可以在室內進行投打練習，還可以藉由科學儀器進行輔助訓練 (游瓊華，2018)。

在運動設施營運方面，國內大型運動設施大多採用委外經營之方式，由政府推動民間參與，使運動場館民營化。而公辦民營 (Build-Operate-Transfer, BOT) 模式為民間企業參與公共建設主要方式，BOT 模式也衍生出許多不同的營運模式，妥善運用適合的營運模式，能使運動場館營運創造出最有利之形式，滿足民間、政府以及運動產業的需求 (黃蕙娟，2013)。運動場館由政府直接經營的模式轉換成委外經營模式，能有效改善由政府營運所遭遇之困難，提升全民運動風氣增進社會福祉 (倪瑛蓮、施致平，2012)。

我國運動產業分析研究中，曾運用營運管理成效分析、行銷情勢分析、成本分析、Hamel 經營模式分析、營運績效指標分析、財務敏感因素分析等方法，針對運動產業進行研究。其中 Hamel (2000) 經營模式指出，企業競爭優勢來自於事業觀念的創新，其內容包含四大要素、三座連結橋樑以及四項獲利潛力因子，協助企業釐清組織經營模式及策略。其中四大要素包含顧客介面、核心策略、策略性資源以及價值網路；三座連結橋樑分別為顧客利益、構造以及公司界線；四項獲利潛力因子為效率、獨特性、搭配以及利潤推進政策。Hamel 經營模式中的四大要素及三大連結橋樑，可以分析解構企業營運現況，並運用四項獲利潛力因子評估企業經營模式是否能夠維持獲利以及競爭優勢。

Hamel 經營模式大多用於商業領域分析，在國內運動產業研究中，學者運用其經營模式進行相關分析。其中，包含郭婉伶 (2006) 在運動場館經營研究中指出，新莊體育館的競爭優勢來自於自身的策略性資源以及良好的價值網路，價值網路的有效運用有助於策略性資源的累積。僅靠單一因素難以造就一個組織的成功，發展出具有成功因素的經營模式才是關鍵；周進平、吳政崎、牟鍾福 (2010) 在海洋運動設施經營研究中指出，南灣遊憩區海洋運動設施經營模式中策略性資

源以及價值網路的運用結合最具重要性，個案屬於公辦民營模式，結合地方代表以及漁會的支持並與當地相關異業結盟才能建立最有利的價值網路；莊佳蓉、陳月娥 (2012) 在幼兒運動遊戲產業經營模式研究中指出，騎士堡國際事業有限公司的核心策略及資源為讓兒童玩出健康以及品格的環境；顧客介面已累積顧客忠誠度，在客戶開發以及宣傳上還有成長空間；價值網路方面營運時間以及規模皆在初期階段，未來能透過擴大營運增強價值網路；蔣承婷、楊宗文、詹紹廷 (2015) 直排輪教室經營策略研究中指出，直排輪教室的策略性資源以及價值網路最具影響力，高水準的教學品質使個案策略性資源突出，但是直排輪的市場擁擠，還需要透過與周邊產業結合來建立企業間的價值網路；李崑璋 (2015) 纜繩滑水場事業經營研究中指出，國內纜繩滑水場在經營模式上以策略性資源最為重要，再者是顧客介面。引進以電力為主要能源的纜繩滑水相較於傳統的快艇滑水在成本上降低許多，配合上良好的會員制度更能穩固纜繩滑水事業之經營；張琪、吳慧卿、鄭志富 (2020) 針對體操俱樂部經營模式研究中指出，個案可以透過加強策略性資源以及建立策略聯盟來強化經營模式。提升個案教學師資程度以及與當地相關異業合作提供多元服務是強化的方法。

臺灣棒球運動一直是國內職業運動受到最多關注的運動項目，但在全民運動層面，受到場地、時間以及天氣的限制，導致一般民眾參與棒球訓練較不容易。新型態室內棒壘球訓練場域如臺北大學室內棒壘球訓練場提供室內場地，鋪設人工草皮、投手丘以及安全圍網，讓顧客可以在室內進行投球、打擊、守備等棒壘球訓練，提供從事棒壘球運動新的選擇。國內針對室內棒壘球訓練場之相關研究甚少，有鑒於有良好的營運模式才能永續經營、持續推動棒壘球全民運動發展，期望能藉由本研究探討室內棒壘球訓練場之營運模式，有助於瞭解國內新型態室內棒壘球訓練場管理，以提升棒球運動參與人口，並開啟後續研究者之研究範疇，為本研究主要目的。

二、研究目的

本研究之目的在於藉由針對室內棒壘球訓練場之營運管理人員進行半結構式訪談，並採用 Hamel 經營模式探討室內棒壘球訓練場之顧客介面、核心策略、策略性資源以及價值網路，進而提供國內室內棒壘球訓練場經營模式之具體建議。

貳、研究方法

一、研究對象

本研究以臺北大學室內棒壘球訓練場為研究對象，其內部有 8 道鋪設人工草皮以及圍網之練習球道，其中四道有紅土投手丘，可提供消費者在室內進行打擊、守備、投球等訓練，另外有重訓室以及游泳池等附屬設施，主要客群為各層級棒球隊、職業棒球員以及一般民眾，場館成立至今已營運兩年。本研究受訪者

共計三人，分別負責場館教練主管、營運管理以及教學執行，參與者資料如表 1:

表 1 研究訪談參與者資料

編號	代號	擔任職務	受訪時間
1	A	執行教練	110 年 6 月 11 日
2	B	場館營運副理	110 年 6 月 12 日
3	C	場館協理、總教練	110 年 6 月 15 日

二、研究工具

(一) 個案研究

本研究採取個案分析法探討各項營運要素，Yin (2009) 認為個案研究適合運用於研究對象可清楚界定，且研究問題需深入探討、觀察解析。依照研究目的，以及為了符合研究者所要探討之研究問題，選擇使用立意取樣(purposive sampling) 做為抽樣方法 (Creswell, 2013)。簡春安、鄒平儀 (2004) 認為初期建構階段的研究概念或者理論以及探討新的概念或假設時，適合運用質性研究之個案分析。除此之外，潘淑滿 (2003) 認為研究主題若屬於初期發展理論、探索式以及非熟悉之議題的研究，適合運用質性研究之個案分析法。由於目前國內尚無相關文獻是透過深度訪談了解室內棒壘球訓練場之營運模式，因此本研究透過個案分析提供較深入且詳細的資訊。本研究個案在場館人力配置有一位主管、一位行銷企劃人員、兩位正職教練、四位兼職教練以及三位前台人員組成；在場地空間方面屬於室內棒壘球訓練場位於建築物內一樓以及二樓總共約有 400 坪，分別為室內練習場 200 坪、運動表現訓練中心 100 坪、體適能中心 60 坪以及初動負荷訓練室 40 坪；在營運時間，每天從上午六點半至晚上九點半，除特定假日之外全年無休；在服務客群方面，以學校師生以及一般民眾為主，除了提供體育課功能之外，其他訓練服務以及場地使用須額外付費。

(二) 質性研究信實度

王文科、王智弘 (2010) 提出質性研究效度之準則分別為可信賴性以及瞭解的品質，其中可信賴性又包含可信性以及可遷移性，在瞭解的品質又可分為描述效度、詮釋效度、學理效度、可概括性以及評鑑效度；在質性研究的信度方面則以可依賴性為考量，來確保研究者在進行資料蒐集、詮釋的程序以及過程，具有穩定性且可供他人參考。本研究採行三角校正，以資料多元性，透過訪談執行教練、場館營運副理、場館協理等三人，以三個不同面向的資訊進行三角驗證 (triangulation)。此外，研究者日誌 (researcher journal) 亦屬於資料蒐集的其中一種方式；受訪者查證 (member checks) 則是在訪談後，像受訪者徵詢對於研究報告的建議與回饋，以確認受訪者的想法及意見；最後邀請兩位運動管理領域學者以及一位業界專業經理人進行同儕檢視 (peer examination) 為確保可信性。

(三) 資料處理方式

本研究參考高麗娟、黃光獻 (2014) 體育運動質性資料分析方法，將訪談轉化為文字稿，並運用模板分析(template analysis)針對訪談內容進行開放性編碼(open coding)，將資料分解、檢視、比較、概念化以及範疇化。並分析現象的條件、脈絡、行動或互動策略與結果，連結各個範疇，重新組合原始資料，使整體概念更清晰完成主軸編碼(axial coding)。最後，透過理論觸覺，來進行編碼的概念化及範疇化的分析，將資料進行理論說明並解釋說明。

(四) 半結構式訪談

Yin (2003) 指出個案研究中最主要的資料來源為訪談，其之目的在於描述受訪者對於研究問題所要探討之意義及其相關經驗。本研究參考朱文生 (2011) 營運模式之研究設計訪談大綱，並進行半結構式訪談。訪談大綱內容如下：第一部分顧客介面：1.請問貴場館如何連結組織資源及目標？2.請問貴場館顧客介面為何？如何接觸到顧客，並與他們建立良好關係？如何搜集顧客資訊及意見？如何訂定產品或服務價格及收費方式？3.請問貴場館如何創造顧客利益？；第二部分為核心策略：1.請問貴場館目前所處營運環境為何？包含營運現況、組織概況、營運環境以及項目？2.請問貴場館核心策略為何？營業目標及理念？與競爭對手差異化的地方為何？；第三部分為策略性資源：1.請問貴場館策略性資源為何？組織及個人的獨特能力？有形資產及無形資產？服務及管理流程？2.請問貴場館營運模式的整體策略評估為何？如何有效率創造服務價值？營運模式的獨特性？內部各項營運的搭配程度？；第四部分為價值網路：1.請問貴場館的價值網路系統為何？供應商？合作夥伴？聯盟？2.請問貴場館的公司界線為何？自行策劃執行？外包項目？研究者預先以通訊軟體訊息聯繫受訪者安排訪談時間，並以通訊軟體通話方式進行訪談，訪問過程全程錄音，訪談時間大約 30 分鐘至 1 小時。

本研究採用立意抽樣，受訪者具備一年以上場館營運資歷，且參與內部營運會議以及實際執行營運經驗，以確保具備瞭解場館營運所需之基本經驗。

叁、結果

本研究以 Hamel (2000) 經營模式理論的四大要素進行個案營運上的全面檢視，以核心策略、策略性資源、顧客介面、價值網路面向去探討顧客介面、構造以及公司界線，並探討整體策略之效率、獨特性、搭配以及利潤推進政策，以下為臺北大學室內棒壘球訓練場經營模式的各要素分析：

一、顧客介面 (customer interface)

Hamel (2000) 提出顧客介包含「履行與支援」、「資訊與洞察力」、「關係動態」以及「價格結構」，即如何接觸到顧客、顧客資訊掌握、顧客的互動還有顧客在意的價格。與顧客的關係管理主要是可以讓企業達到提高顧客滿意度、滿足

顧客需求進而提高企業利潤及價值 (吳淑鶯、陳瑞和、劉欣怡，2012)。

(一) 履行與支援 (fulfillment and support)

「履行與支援」代表企業與顧客之間以何種方式接觸、透過何種方式提供顧客支援以及提供何種水準之服務給顧客 (林亭汝、蔡孟倫，2017)。此個案以自身人脈邀請棒球界選手以及教練，利用口碑行銷的方式，讓顧客體驗場館的服務並推薦給其他選手或朋友。另外，也會透過社群網路經營，將服務相關資訊傳達至顧客端。學者研究指出運動中心與顧客的互動關係會影響顧客滿意度以及顧客推薦他人前來消費的意圖 (黃美珠、陳美燕，2017)。

A：第一個我們是先從身邊現有的資源，包含身邊認識的一些國小、國中、高中、大學的教練，聯繫他們完之後我們會去拜訪，當然除了學校之外，還有乙組球隊，加起來可能有五六百支球隊甚至超過，我們會從自己認識的點開始去做擴散，藉由他們的介紹或網路上搜尋資料電洽，我們會透過 email 或是電話做聯繫.....。(A5-3-22)

C：其實主要還是透過網路，社群媒體、FB、Line，當然我們還是會去發一些傳單，但是網路的效果還是比較大。(C5-17-14)

(二) 資訊與洞察力 (information and insight)

「資訊與洞察力」代表企業獲取顧客數據及資訊，延伸運用為顧客創造價值 (林亭汝、蔡孟倫，2017)。該個案會針對顧客進行問卷調查以及參考相關單位所公布之調查數據，如體育運動政策白皮書、教育部體育署運動統計以及美國運動醫學會調查報告，並參考鄰近場館的數據來搭配及優化本身所使用之銷售時點情報系統 (Point of Sale, POS)。場館教練也會透過上課時瞭解顧客使用場館的滿意度，加上電話聯繫以及粉絲專頁訊息回覆來掌握顧客的需求變化。學者指出業者應建立會員電子資料庫，透過軟體分析會員資料、定期檢視以及服務的優化，來提高顧客對於運動場館的忠誠度 (陳健隆，2014)。

A：除非是單次性的消費，只要像是有購買課程的顧客，我們會請他留下相關資料來做會員的管控。教練手邊會有他們的資料定期追蹤他們的狀況。(A5-3-37)

B：但是就是說我們目前這兩套系統都沒有辦法滿足我們，我們需要很細的資料，就會需要璿恩(POS 系統品牌)，但是璿恩的系統卻沒有辦法跟顧客做一個良好的連結，所以我們目前就可能想要用 17FIT，但 17FIT 的資料對我們來說又太少，我們很難做分析。所以我們目前就評估說我們需要自建一個系統。(B5-9-36)

(三) 關係動態 (relationship dynamics)

「關係動態」代表企業與顧客之間的互動。該個案會以社群媒體、電話訪問以及現場詢問的方式與顧客互動，並透過例行會議將教練部門以及行銷企劃部門

意見整合，統一回覆顧客端需求。學者指出透過網路、科技創造運動與顧客的連結，可以增強民眾參與運動的意願 (李亞蓁、陳建雄，2019)。

A：他們也可以透過粉絲團或者是電話專線進行問題詢問，或是在上課過程中直接跟教練聯繫看有什麼問題或需求，主要是以這三個方式為主。(A5-3-40)

C：其實主要還是透過網路，社群媒體、FB、Line，當然我們還是會去發一些傳單，但是網路的效果還是比較大。(C5-17-14)。我們主要是有小編會固定看這些社群媒體上面的訊息，跟客人做互動。(C5-17-27)

(四) 價格結構 (pricing structures)

「價格結構」代表各種不同的收費方式。該場館價格制定方面，主要會先參考市場行情，並且計算成本毛利，才會訂定出最終的價格。學者也指出場館營運需要嚴格控制營運成本，注意乘載量，才能維持服務品質以及收益平衡 (康正男，2011)。

A：第一個我們會考慮到投資的成本，還有教練的預估費用以及攤提費用，計算過這些後我們會去抓一個課程的費用。會把既有成本抓出來之後再去訂價格。(A5-4-7)

B：會先以TA為主，確認TA是誰然後抓出預算以及成本之後才去把價格推估出來。(B5-10-30)

該個案在顧客介面主要優勢在履行與支援的能力，運用教練在球界深厚人脈，讓訓練場在營運初期能夠快速提升知名度。另外，該個案持續優化 POS 系統來蒐集整理顧客資訊，但目前僅蒐集整理，並未有進一步的運用，在未來若能將顧客資訊進行運用，在營運上能更符合顧客需求。學者指出，將雲端科技納入運用，可以形成新的顧客介面，為顧客帶來更符合需求的體驗 (詹佳樺、牟鍾福、鄭俊傑，2021)。另外，李崑璋 (2015) 也指出，擁有優勢的策略性資產，搭配上良好的顧客介面是企業能夠穩定獲利以及成長的關鍵因素。

二、核心策略 (core strategy)

核心策略是商業模式的運作邏輯，主導各要素間整合，提供顧客獨特價值或服務，與競爭對手形成差異 (賴明弘、高資宜，2017)。核心策略整合「事業使命」、「產品及市場範圍」、「差異化基礎」，形成企業競爭的基礎及觀念 (Hamel, 2000)。

(一) 事業使命 (business mission)

「事業使命」即企業想要以何種模式達到整體策略目標以及提供何種產品及服務給市場 (賴明弘、高資宜，2017)。該個案受訪者皆表示此訓練場館以品牌經營概念為主，主要宗旨為「挑戰人類自我極限」，透過訓練的累積，加上寬闊

的場地以及科學檢測儀器的輔助，協助運動員提升運動表現、挑戰極限。學者指出企業經營在使命的追求以及營運之間的互動關係，透過委託經營在公眾利益與商業利益中達到平衡 (潘麒塘，2015)。

A：我們在經營這個場館的品牌叫做 Xports，主要目標是要挑戰自我極限為中心，來這邊不是只有單純使用球道做訓練，那我們也有 Rapsodo 的器材可以運用科學的數據加上教練們的經驗，從原本受傷的狀態可以回到之前的水準。(A2-2-2)

B：我們有成立一個運動品牌，基本上他跟其他的運動品牌有點類似就是我們想要挑戰人類的自我極限，那也希望透過每天的一點一點的進步讓他能夠達到專業的運動員的一個巔峰。(B2-7-28)

(二) 產品及市場範圍 (product/market scope)

「產品及市場」範圍即企業地理資訊、客群及產品服務範圍。個案為目前我國空間最大的室內棒壘球訓練場，其中營業項目包含一對一私人訓練課程、團體訓練課程以及場地租借。在室內練習場空間約有一百五十多坪，包含五道球道、四道紅土投手丘、另外還有一套重訓器材、一套 Keiser 訓練器材以及一套從日本引進的初動負荷訓練器材。學者指出，以新產品開發特定客群，可以提升民眾運動知識、能力與使用者付費觀念，待產業發展成熟，可以降低政府投入比例，促進產業永續發展 (陳永洲、周學雯，2019)。

A：那除了有一對一私教還有團體課之外，我們還有場地租借，另外比較特別的是我們有室內紅土牛棚區，所以我們租借球道除了一般練習以外，還能特別針對牛棚這塊租借來進行投球練習，那其他部分就跟外面場館差不多就是我們有規劃五大道球道作租借。(A1-1-28)

B：我們主軸比較類似黑山羊，在做運動數據以及科學化訓練，那後續我們希望透過科學化訓練讓選手能夠達到巔峰，所以我們現在目前因為場館人員較多都是棒球選手，所以我們主要就以棒球選手進行培訓。(B2-7-32)

(三) 差異化基礎 (basis for differentiation)

「差異化基礎」即企業在策略、產品、服務以及能力上與競爭對手差異之處以及與其之競爭方式 (賴明弘、高資宜，2017)。該個案位於學校內部，所以營運上與其他室內棒壘球訓練場略有不同，在學校以外的訓練場受到縣市政府管轄；在學校內之訓練場屬於教育部管轄範圍，對於營運上有不同規範。

A：我們這邊已跟其他北部場館來講，當然場地的部分跟其他比起來有二到二點五倍大小的空間可以讓客人使用，空間大客人使用上也就會舒服許多，那我們場館也有空調設備可能是外面比較沒有的，那這是我們

場館最大的特色。那再來的話就是我們的教練團，基本上我們就是由王教練領軍，他主要是負責我們專業課程部的教練培訓，他也有很豐富的資歷以及充足的經驗。(A2-2-10)

B：不一樣的地方是在政策吧！因為機關的不同，所以營運目標就會不同。譬如說運動中心他們受到政府管控，他們的主管機關是體育署，然後我們的主管機關是學校。所以在管控的範圍裡面，體育署他能做的事情比較小，那在學校運動場館他的限制就比較小，所以可以做得比較大。但是特別的地方，他會面臨到的問題就是消費者進來場館這一端會很難讓消費者進來，因為大家都以為這是學校，所以在行銷宣傳上要更多。(B9-14-2)

該個案以挑戰人類自我極限為營運宗旨，透過品牌經營的概念，將營運精神與顧客連結。透過有職棒以及國手經歷之教練資源、運動科學數據提升運動表現以及全國唯二的訓練器材來達成經營目標。該個案與其他室內棒壘球訓練場不同之處在於該個案位在學校內，在經營上所受的限制較少，能有較多的發揮空間。在運動產業中，好的核心策略可以為消費者創造出值得回憶且有價值的體驗（陳廷軒，2018）。莊佳蓉、陳月娥（2012）指出，核心策略為經營模式中重要的角色，明確的核心資源所打造的品牌更能夠永續經營。

三、策略性資源 (strategic resources)

Hamel (2000) 提出策略性資源包含「核心能力」、「策略性資產」以及「核心流程」，是企業產生利潤、創造價值所需的能力、設備以及方法。擁有獨特的核心能力，搭配上差異化經營，能為企業保持長期競爭優勢以及持續獲利（楊英賢、周宗暉、葉郁筵，2018）。

(一) 核心能力 (core competencies)

Prahalad and Hamel (1990) 認為「核心能力」即企業所累積的知識學習效果，尤其是整合不同產業及科技之協調能力。該個案有聘請專業行銷企劃人員以及有職棒經歷之教練，專業分工、各司其職，另外母企業雄厚資金挹注也使場館能穩定經營，財務方面相較其他同類型場館穩定。學者也指出運動場館經理人需要具備多元能力，包含場地管理、活動策劃、執行、客訴處理以及人員選訓等，擁有專業能力才能勝任職務（周宇輝、蔡儀靜、康正男，2021）。

A：我們的母企業是崇越集團，在資金注入上面他們都是非常大力的支持，所以我覺得不管是前台的設施設備，還是後台的推助，對於我們來講都是一個很好的幫助。(A3-2-33)

B：因為目前我們企劃團隊有幾個都是企劃出身的，那我們在行銷上面像是我們從今年二月開始宣達我們要辦棒球訓練，那到現在其實我覺得宣傳的還不錯，也因為這一波疫情的關係暫時停止，但是我覺得後續還

可以繼續在成長。(B3-8-5)

C：因為我們分好幾個部門，各自有各自的專長，譬如說設計活動、行銷、體適能部門的肌力訓練、專業課程部門的棒球專項，各式各樣的專長，然後我們又會結合起來，以團隊策略行銷的方式。(C3-16-17)

(二) 策略性資產 (strategy assets)

「策略性資源」即企業有的資產，包含品牌、專利、設備以及顧客資料等。場館擁有 Rapsodo 可以測量投手球速、轉速、出手點數據以及打者擊球初速、飛行距離等數據，還有高速攝影器材可以協助顧客透過影像進行動作調整，以及完整的 Keiser 訓練系統以及初動負荷訓練系統可以針對顧客肌力以及柔軟度進行訓練，是我國唯一擁有專項運動表現檢測、影像輔助以及肌力體能訓練設備的場館。學者指出引進新型設備可以吸引顧客使用，刺激顧客知覺感受，提升顧客知覺服務品質(蔡明松，2020)。

A：第一個我們的場地是最大的賣點，第二個是我們 Rapsodo 的科學儀器，包含投球打擊之外還有高速攝影，那我們會利用這些器材來對顧客進行更有效的訓練，讓我們教練可以針對顧客的問題做解決，而不是像一般的教練只憑以前學到的東西做教學，但他沒有數據呈現給顧客看，這個部分是我們的優勢。(A3-2-29)

C：比較不容易模仿的我認為有兩個部分，第一個是初動負荷的系統，另一個是 Keiser 的訓練系統。這應該是一般比較難去做這些東西，一般可能會有 Keiser 的器材但是很難像我們這邊這麼齊全。初動負荷應該只有我們這邊是齊全的，全台灣除了高雄長庚有五台，就是我們這邊有十台。在初動負荷這部分應該是獨步台灣。(C3-16-24)

(三) 核心流程 (core processes)

「核心流程」即企業為消費者創造價值之完整活動程序(陳啟政、林敬堯、黃明弘，2008)。個案以每週固定例行會議進行內部討論交流，並檢討各部門間配合方式，達到良好的內部合作。在提供服務方面，會依照顧客需求不同，從進館接待、參加訓練課程或場地租借到後續離館會有固定服務提供流程以及顧客意見回饋機制，在提供任何服務都以追求與顧客意見溝通效率為主，主要目的是希望能將場館服務價值傳達給消費者。

A：基本上第一個顧客如果要詢問的話，會到前台詢問或透過電話進行洽詢，那來電洽詢後會轉接給教練來進行課程的介紹，那像是場地租借或是相關優惠前台就會先告知，那像是私人或團體課程會由教練來說明，說明會包含介紹自己經歷還有參觀場館，參觀場館之後，我們會詢問客人需求，然後會透過客人需求推薦要買一對一課程還是團課，那像

是一對一課程我們會推薦客人一次買十堂以及說明十堂課程裡面要做什麼，做一個客製化的訓練，會定期的追蹤數據，數據這件事情是在課堂中會非常著重的一件事。(A3-3-2)

B：另一方面，我們有租場地，那租場地的部分如果他的TA是基本的一個消費者那消費模式一定會不同，我們也很常會賣給專業的大聯盟選手，那服務品質上的管理會有所差異，從進館的接待，到後面的訓練，SOP的訓練模式後，到後面的按摩放鬆到離館，我們都會有一個固定流程。(B3-8-17)

該個案在策略性資產方面具有明顯優勢，也透過組織固定會議來優化整體核心流程使其核心能力能夠得到最好的發揮。再者母企業穩定的資金挹注是該個案在場地及設施能夠大幅領先其他訓練場的關鍵，優化核心能力以及核心流程是保持競爭優勢的關鍵。陳靖華 (2021) 指出企業須找出自身優勢，建立核心能力，進而設定策略、創造競爭優勢。蔣承婷、楊宗文、詹紹廷 (2015) 指出，人員以及教練能力認證也是擁有扎實策略性資源的方法之一，也是組織發展的關鍵因素。

四、價值網路 (value network)

「供應商」、「合夥人」以及「聯盟」組成價值網路，主要是透過與上下游廠商、同業或異業合作來創造更完整的服務 (Hamel, 2000)。與供應商維持良好互動關係，可以讓企業降低營運風險、創造更多利潤 (陳滄堯、戚玉樑, 2015)。

(一) 供應商 (supplies)

「供應商」的範疇代表與供應商之間的關係。該個案主要供應商有四個面向，分別是場館經營、賽事活動、專業訓練、運動商品。

B：我們供應商的部分通常有四個地方，場館經營、賽事活動、專業訓練跟運動商品，然後在不同的運動領域裡面，我們會找不同的供應商跟合作夥伴。(B7-12-18)

(二) 合夥人 (partners)

「合夥人」則是可以提供互補能力或是產品解決方案的夥伴。該個案主要合夥人類別包含運動數據、肌力體能訓練以及醫療復健等，未來會在運動營養以及運動商品方面持續發展。

B：合作夥伴的部份因為我們要發展運動競技，所以我們現有的合作夥伴都是在發展我們的運動數據，譬如說各大專院校的教授，主要進行做肌力體能訓練。高雄長庚的醫師做那個就是醫療復健，我們目前就是以專業的運動競技在做全面的發展，那做完這一塊之後，我們就會發展我們的運動營養、運動訓練跟商品。(B7-12-21)

(三) 聯盟 (coalitions)

「聯盟」則是代表模式創新或是與類似的業者合作。該個案目前主要以營隊活動方式與棒球相關業者合作，其他方面大多以自己內部人力資源執行。

C：我們辦理夏令營相關活動也會邀請職棒選手來出席。(C8-18-38)

該個案在價值網路主要發展於合作夥伴面向，與專業學術教授以及醫院醫療資源整合，提供更進階的運動訓練資源、傷害防護以及運動醫療復健等功能。在聯盟方面則僅限於初步的連結，未來還有須多發展空間。在供應商方面，若能保持良好的合作關係以及供應管理，對於營運會有正向影響 (李春實，2018)。周進平、吳政崎、牟鍾福 (2010) 指出，發揮良好的價值網路優勢，對於策略性資源的運用能獲得更好地發揮，該研究個案背景與本研究個案皆屬於公辦民營之運動場館，透過在地化經營能有效提升價值網路能力。

在三大連結橋樑中，代表顧客與公司策略的連結情況為顧客利益，個案以協助顧客挑戰自我極限為宗旨，提供專業師資、場地以及訓練設備來為顧客創造利益；代表公司策略與資源的連結情況為構造，個案為了達到追求個人運動表現極限的目標，打造功能完善的場地、聘請有職業經歷的教練師資以及導入專業訓練器材來朝目標發展；代表公司資源以及價值網路的連結情況為公司界線，個案在建立完善場地、添購專業器材以及聘請專業教練，建立自身核心能力後，尋求醫院的運動醫學資源以及學術界的運動訓練研究資源合作，整合內部與外部資源，提升整體價值。

在四項獲利潛力因子中，效率代表核心策略傳達到顧客介面之效率，個案透過教練在教學時讓顧客有良好的服務體驗，並在課程中瞭解顧客感受以及課後持續追蹤顧客狀況，確保顧客有接受到預期的服務體驗；第二項獨特性即企業運用核心能力及資源來達到優勢，個案以專業的教練師資以及專業的器材設備，能夠提供顧客與其他同類型訓練場不同的訓練課程內容；第三項搭配即企業各項要素之間的協調合作情況，透過檢視分析三大連結橋樑，個案以專業師資、設備器材搭配挑戰自我極限的宗旨來追求顧客利益，以經驗豐富的師資搭配專業的場地及訓練器材形成構造，以自身提供專業棒球教學能力搭配外部運動醫學以及科學訓練資源形成公司介面；最後利潤推進政策即企業獲利及維持優勢的策略，個案透過固定會議不斷優化服務流程，提升消費者滿意度及忠誠度來維持穩定客源，並且持續與外部廠商合作，提升自身服務競爭力。

肆、結論與建議

一、結論

經過本研究探討分析，針對該個案整體經營策略得出以下結論：個案的策略性資源，核心策略具有優勢。個案以優良的環境、專業設備器材、經歷豐富的教練師資以及透過固定會議討論不斷優化的管理流程，讓顧客能夠獲得最有效的訓練以及品質良好的服務體驗，進而使整體營運具有優勢。透過檢視整體經營架構，個案之訓練課程獨特性具有優勢，經驗豐富的師資搭配專業場地及訓練器材，提供顧客在其他同類型室內棒壘球訓練場無法體驗的訓練課程。若能提升顧客會員資料運用能力以及增加與合作夥伴之合作經驗，可以使各項目之間搭配更良好，提高整體營運所創造之價值。

二、建議

(一) 管理實務建議

在顧客介面方面，由於該個案位於三峽地區且座落在大學校園內，交通相對較不便利且對於在地顧客來說較難主動發現，在廣告宣傳方面需要投入更多努力才能吸引顧客知道此處有提供室內棒壘球運動訓練服務，另外可以透過更多不同的課程內容、價格制定策略以及促銷方案，來提升服務品質以提高顧客忠誠度；在價值網路方面，個案還處於合作模式建立階段，在未來與各合作夥伴合作經驗增加，培養長期合作關係，不僅可以維持品質的穩定、降低成本，能夠品牌及整體營運模式創造更多價值。

(二) 未來研究建議

由於國內室內棒壘球場館屬於新興發展階段，多數場館為草創時期，本研究結果可能無法對於發展歷史較久的室內運動場館進行推論；同樣地，由於場館草創發展階段，可能受限於人力與經費預算，導致場館專責人員無法提供策略性管理議題，因此，本研究結果亦不適用於較大規模的組織或人力充足的室內棒壘球場館。在未來研究方面，由於本研究僅針對單一個案進行研究，建議未來可以針對不同地區之室內棒壘球訓練場進行全面性研究，探討此類型場館營運面向之異同。

參考文獻

- 王文科、王智弘 (2010)。質性研究的信度和效度。彰化師大教育學報, 17, 29-50。
- 王瓊霞、黃彥翔 (2020)。健身房產業對國民健康影響及貢獻。國民體育季刊, 203, 4-8。
- 朱文生 (2011)。運動聯盟營運模式創新之研究 (未出版碩士論文)。國立體育大學, 桃園市。
- 吳淑鶯、陳瑞和、劉欣怡 (2012)。旅館業之顧客關係管理與經營績效之關係模式建置與比較。台灣企業績效學刊, 5(2), 209-240。

- 李亞綦、陳建雄 (2019)。社區運動中心行動裝置應用程式之介面使用性研究。
工業設計, 140, 7-12。
- 李春實 (2018)。探討貿易商供應管理狀態與營運績效之關係。*全球管理與經濟*,
14(2), 17-34。
- 李崑璋 (2015)。國內纜繩滑水運動發展與滑水場事業經營模式分析。*臺灣體育
運動管理學報*, 15(2), 147-172。
- 周宇輝、蔡儀靜、康正男 (2021)。公辦民營運動中心初階經理人職能模型建構。
體育學報, 54(3), 271-284。
- 周進平、吳政崎、牟鍾福 (2010)。墾丁南灣遊憩區之海洋運動設施經營模式。
大專體育學術專刊, 99, 379-387。
- 林志偉、林佑陞、陳人維、李素箱 (2013)。羽球館消費者團隊氣氛、知覺價值
與持續承諾之探討。*身體活動與運動科學學刊*, 2(1), 5-15。
- 林秉毅、劉田修、鄭志富(2012)。國民運動中心營建指標建構之研究 (未出版博
士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 林亭汝、蔡孟倫 (2017)。巨量資料分析應用於墊子商務企業經營模式之研究。
價值管理, 27, 13-22。
- 邱建章 (2020)。臺灣健身產業的經營型態與趨勢發展(1953-2020)。*國民體育季
刊*, 203, 8-15。
- 倪瑛蓮、施治平 (2012)。運動休閒新起點—探析臺北市運動中心之發展現況及
未來契機。*中華體育季刊*, 26(2), 215-222。
- 高麗娟、黃光獻 (2014)。體育運動質性資料分析方法。*體育學報*, 47(2), 159-177。
- 康正男 (2011)。參與型運動設施營運成本分析-台灣大學運動休閒館之研究。*體
育學報*, 44(1), 73-91。
- 張清源、黃偉耿 (2012)。棒壘球打擊場消費者知覺服務品質對顧客中介程度之
影響-探討滿意度的中介效果。*屏東科大體育學刊*, 1, 13-30。
- 張琪、吳慧卿、鄭志富 (2020)。體操運動俱樂部經營模式分析—Hamel 經營模式
之應用。*臺灣體育運動管理學報*, 20(1), 29-57。
- 教育部體育署 (2014)。國民運動中心規劃參考準則。臺北市：教育部。
- 教育部體育署 (2019)。中華民國 108 年運動現況調查結案報告書。臺北市：教
育部。
- 莊佳蓉、陳月娥 (2012)。幼兒運動遊戲產業經營模式之探討-以騎士堡國際事業
有限公司為例。*幼兒運動遊戲年刊*, 6, 190-204。
- 郭婉伶 (2006)。運動場館經營模式之研究-以台北縣立新莊體育場為例 (未出版
碩士論文)。國立體育學院，桃園市。
- 陳永洲、周學雯 (2019)。以衍生型新產品開發觀點探討拓展高齡顧客策略之研
究。*中正體育學刊*, 9, 11-31。
- 陳廷軒 (2018)。體驗行銷現況與分析。*運動知識學報*, 15, 84-93。
- 陳健隆 (2014)。臺北市運動中心會員人格特質和運動持續性參與之研究-以大安

- 區運動中心為例。運動休閒管理學報, 11(4), 39-52。
- 陳啟政、林敬堯、黃明弘 (2008)。以顧客聲音 VOC 字 COPQ 分析於界定企業核心流程之研究。致遠資管學刊, 2(1), 17-35。
- 陳逸杰 (2016)。桌球館加盟連鎖經營之初探。休閒與社會研究, 13, 147-157。
- 陳滄堯、戚玉樑 (2015)。以遞迴結構為基礎發展可追溯的供應商關係網路知識系統。資訊管理學報, 22(4), 445-474。
- 陳靖華 (2021)。台灣消費金融服務之競爭策略與核心能力 (未出版碩士論文)。國立臺灣大學, 臺北市。
- 游瓊華 (2018)。斥資四百萬室內野球投打研究室媲美職業。蘋果新聞網。2018 年 3 月 15 日。取自：
<https://tw.appledaily.com/life/20180315/JXBTR55G2EMEK5RGBZAIHYPNOQ/>
- 黃美珠、陳美燕 (2017)。消費者行為意圖前因變項之研究—以救國團營運之臺北市運動中心為例。臺灣體育運動管理學報, 17(1), 71-104。
- 黃蕙娟 (2013)。多功能體育館意義初探與未來展望。中華體育季刊, 27(2), 119-126。
- 黃蕙娟 (2013)。臺灣公立運動場館委外經營相關政策與模式。大專體育, 126, 23-32。
- 楊英賢、周宗暉、葉郁筵 (2018)。以資源基礎觀點探討中華郵政核心能力的建構。管理科學研究, 12(1), 21-37。
- 楊琇然 (2013)。游泳池管理顧問業產業概況與經營策略之分析。海峽兩岸體育研究學報, 7(1), 87-95。
- 詹佳樺、牟鍾福、鄭俊傑 (2021)。寒暑假體育安親班之雲端服務與服務創新。運動知識學報, 18, 106-116。
- 潘淑滿 (2003)。質性研究—理論與運用。臺北市：心理出版社。
- 潘麒塘 (2015)。台北市政府委託非營利組織經營運動中心之研究 (未出版碩士論文)。中國文化大學, 臺北市。
- 蔡明松 (2020)。屏東市國民運動中心提供之服務品質、滿意度及行為意圖研究。運動教練科學, 58, 41-52。
- 蔣承婷、楊宗文、詹紹廷 (2015)。直排輪教室經營策略之研究—以林口區極限小子直排輪為例。海峽兩岸體育研究學報, 9(2), 29-44。
- 賴明弘、高資宜 (2017)。以核心策略觀點探討自造者空間業者之商業模式。科技管理學刊, 22(3), 1-29。
- 謝宗霖 (2011)。台南市棒壘球打擊練習場館消費者消費動機與消費行為之研究。運動健康休閒學報, 2, 195-203。
- 簡春安、鄒平儀 (2004)。社會工作研究法。臺北市：巨流圖書。
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th Ed.). London: SAGE Publications Inc.

- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. and Hamel Gary (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 68(3), 79-92.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.